

Growing

Atividades relacionadas com

IDEIAS E OPORTUNIDADES

Para PME e organismos de educação de adultos



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).

The background is a solid orange color. There are four light blue circles of varying sizes scattered across the page. One large circle is in the top right corner, another large one is on the left edge, and two smaller ones are in the middle right and bottom left areas.

Growing

Autores

GrowINg — Crescimento e inovação em PME através da aprendizagem em contexto de trabalho | março de 2021

Parceria



Mentortec

Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos S.A, Portugal
Andreia Monteiro e Rita Sousa

Website: <http://www.mentortec.eu/>



AEP

Associação Empresarial de Portugal, Portugal
Raquel Araujo e Oriana Noronha

Website: <https://www.aeportugal.pt/>



AKMI

Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia
Vasiliki Karababa

Website: <https://iek-akmi.edu.gr/>



iED

Institute of Entrepreneurship Development, Grécia
Maria Dalakoura

Website: <https://ied.eu/>



DOREA

Educational Institute, Chipre
Viktorija Triuskaite

Website: <https://dorea.org/>



CONNECTIS Srl

Itália
Edoardo Bacenetti

Website: <https://connectisweb.com/>

4



Este trabalho está licenciado ao abrigo da Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD)



Introdução

Três booklets com atividades para o desenvolvimento e reforço das competências empreendedoras de colaboradores, um por cada área de competência, foram estruturados a partir do manual sobre «Competências Empreendedoras de Colaboradores». Estas áreas e competências estão definidas no modelo concetual EntreComp — Quadro Europeu de Competências Empresariais e estão relacionadas com:

Ideias e oportunidades - Capacidade de identificar e criar novas oportunidades e ideias.

Recursos - Capacidade de identificar, alcançar ou mobilizar recursos para colocar ideias e oportunidades em ação.

Em ação - Capacidade de concretizar as ideias e oportunidades identificadas ou definidas.

Quanto às competências em si, a parceria do GrowINg selecionou 10 das 15 competências apresentadas no quadro EntreComp, com base nos resultados recolhidos através do estudo realizado no início do projeto¹.

No âmbito do GrowINg são 10 as competências suscetíveis de serem avaliadas e reforçadas (Figura 1.):

6

<p>1. Identificar oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique e agarre oportunidades para criar valor social, cultural e económico; • Identifique necessidades e desafios que precisam de ser satisfeitas; • Crie novas relações e, em conjunto, agregue os diferentes elementos dispersos do cenário, para criar oportunidades de criação de valor.
<p>2. Criatividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva várias ideias e oportunidades de criação de valor, incluindo soluções ajustada aos desafios existentes e novos. • Explore e experimente abordagens inovadoras. • Combine conhecimentos e recursos para alcançar objetivos ambiciosos.
<p>3. Autoconhecimento e autoeficácia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflita nas suas necessidades, aspirações e vontades a curto, médio e longo prazo; • Identifique e avalie as suas forças e fraquezas individuais e de grupo; • Acredite na sua capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos, apesar de incertezas, contratempos e fracassos temporários.
<p>4. Motivação e perseverança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenha determinação para transformar ideias em ações e satisfazer a sua necessidade de atingir objetivos; • Prepare-se para ser paciente e continuar a tentar atingir os seus objetivos, individuais ou de grupo, a longo prazo; • Seja resiliente face à pressão, adversidade e fracassos temporários.
<p>5. Mobilizar recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenha e gire recursos materiais, não materiais e digitais, necessários para transformar ideias em ações; • Tire o máximo partido de recursos limitados; • Obtenha e gire as competências necessárias em qualquer etapa incluindo competências técnicas, jurídicas, fiscais e digitais

¹ Para saber mais sobre o estudo, consulte o documento produzido pelo consórcio: Gestão de carreira e aprendizagem em PME, [aqui](#); para saber mais sobre o processo de seleção, consulte a Matriz de investigação do GrowINg, [aqui](#).

6. Literacia financeira e económica	<ul style="list-style-type: none"> • Estime o custo de transformar uma ideia numa atividade que crie valor; • Planifique, ponha em prática e avalie decisões financeiras ao longo do tempo; • Gira as finanças para garantir que a sua atividade de criação de valor dura a longo prazo
7. Mobilizar outras pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Inspire e entusiasme partes interessadas relevantes; • Obtenha o apoio necessário para atingir resultados ambiciosos; • Demonstre capacidades de comunicação, persuasão, negociação e liderança eficazes
8. Planeamento e gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Defina objetivos a curto, médio e longo prazo; • Defina prioridades e planos de ação; • Adapte-se a mudanças imprevistas
9. Lidar com incerteza, ambiguidade e risco	<ul style="list-style-type: none"> • Tome decisões quando o resultado dessa decisão é incerto, quando a informação disponível é parcial ou ambigua, ou quando existe o risco de obter resultados não internacionais; • No processo de criação de valor, inclua formas estruturadas de testar ideias e protótipos, logo nas fases iniciais, para reduzir o risco de fracasso; • Resolva, de forma imediata e flexível, situações que mudem rapidamente.
10. Trabalhar com outras pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhe e coopere com outras pessoas para desenvolver ideias e torná-las em ações; • Crie a sua rede; • Resolva conflitos e enfrente a concorrência de forma positiva, quando necessário

Figura 1 – Breve descrição das 10 competências empreendedoras abordadas pelas ferramentas do GrowINg.

No total, são disponibilizadas 45 atividades cobrindo as 10 competências apresentadas anteriormente, distribuídas da seguinte forma: ideias e oportunidades 9 atividades, recursos 21 atividades e em ação 15 atividades.

Neste primeiro booklet são apresentadas as atividades relativas à área ideias e oportunidades.

Nr	Título	Tipo	Duração	Competência	Pequena descrição
1	Informações de imagem	Sessão de formação	2h	Identificar oportunidades	Consiste em dividir os participantes em grupos, para que possam fazer um brainstorming sobre novos desafios possíveis, inspirados por situações da vida diária. Esta é uma sessão de formação, a partir da qual podem aprender a prestar atenção e a identificar oportunidades. Não existe um limite para o número de participantes, desde que cada grupo conte com três a quatro pessoas.
2	Utilizações alternativas	Sessão de formação	30 min	Identificar oportunidades	As equipas devem consistir em quatro a cinco pessoas, e cada equipa terá um especialista, cujo objetivo é inventar inovações a partir de palavras aleatórias ditas pelos outros membros. Esta é uma grande forma de ajudar o seu grupo a pensar sozinho e a resolver problemas de forma criativa.

Nr	Título	Tipo	Duração	Competência	Pequena descrição
3	Desenhe isto	Prática	45 min	Identificar oportunidades	Esta atividade requer que os participantes falem e trabalhem em equipa, cooperando com os colegas para adquirir a informação em falta. Depois de apreenderem a informação com os colegas, podem preencher o «espaço em branco» e completar a tarefa ou atividade, tentando replicar, num desenho, uma imagem que o parceiro está a descrever. O número esperado de participantes é de, aproximadamente, 20 pessoas.
4	Desenvolvimento do contexto	Sessão de formação	45 min	Identificar oportunidades	Aleatoriamente, divida os participantes em grupos de três ou quatro elementos. Dê-lhes cinco minutos para pensarem numa expressão e escreva-a no quadro. Depois, devem criar situações nas quais a expressão seja inadequada ou nas quais possa ser dita. Esta atividade ajuda os participantes a comunicarem e a aprenderem a trabalhar com espírito de equipa.
5	Liberte a sua mente criativa	Workshop e reunião de acompanhamento	1 h 30 min	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo composta por cinco passos principais, projetada para desenvolver ideias e propostas de soluções, bem como para aumentar as capacidades criativas através da utilização de mapas mentais.
6	Brainwriting	Workshop	1 h	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo que conta com cinco passos principais, projetada para desenvolver ideias e propostas de soluções, bem como para aumentar as capacidades criativas através da utilização da técnica de brainwriting.
7	Seis chapéus do pensamento	Workshop	1 h 30 min	Criatividade	Esta atividade de grupo é composta por quatro passos principais, tendo sido projetada para melhorar a identificação e resolução de problemas, bem como aumentar as capacidades criativas.
8	Penso criativamente!	Workshop	2h	Criatividade	Esta é uma atividade de grupo composta por sete passos principais, projetada para incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores, ao desenvolverem novos produtos, serviços ou processos, através da utilização do método SCAMPER.
9	Sou uma pessoa inovadora!	Workshop	1h30	Creatividade	Esta é uma atividade de grupo que inclui por seis passos principais, que foi projetada para incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores, ao criarem conceitos «combinados» inovadores.

Tabela 1 Atividades que constam neste booklet.

Atividades

Informações de imagem

Competência empreendedora: Identificar oportunidades	Duração: 2h	Tipologia: Sessão de formação
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Encontrar oportunidades empreendedoras através de startups existentes;• Aprender a prestar grande atenção ao mundo à nossa volta;• Ver as nossas experiências diárias com um olhar empreendedor.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Fotografias;• Quadro/apresentação;• Ligação à Internet;• Telemóvel/PC/computador portátil	

Esta atividade consiste em três passos:

- 1** Aleatoriamente, divida os participantes em grupos de três a quatro elementos, e distribua entre eles uma fotografia com uma situação do dia a dia, tal como uma paragem de autocarro, uma fotografia de um casamento, uma estação de comboios ou um ginásio. Após partilhar as fotografias com os grupos, dê-lhes a seguinte tarefa: com base na imagem dada a cada equipa, realizar uma rápida pesquisa de cinco minutos, para identificar, pelo menos, três iniciativas empreendedoras interessantes que tenham um produto ou serviço que impacte a situação distribuída. Após uma rápida investigação documental (por exemplo, «startups» na indústria dos casamentos»), os grupos devem selecionar os melhores resultados com os quais encontraram correspondências;
- 2** Peça a cada grupo que partilhe a sua fotografia com a restante audiência e apresente as empresas que encontraram, bem como o problema que essas empresas resolvem. Escreva as empresas num quadro ou apresentação, categorizadas por imagem. Os grupos que analisaram a mesma imagem irão, inevitavelmente, repetir as empresas encontradas. O «momento a-ha!» ocorre durante a apresentação do segundo ou terceiro grupo, enquanto os restantes grupos aguardam para apresentarem os seus resultados, quando ouvem repetidamente as empresas semelhantes encontradas. Como resultado, percebem que não aprofundaram o suficiente — incentive os participantes a partilharem isto;
- 3** Dê aos participantes uma segunda oportunidade. Diga-lhes que irão realizar a mesma atividade, mas que não podem referir nenhuma das empresas encontradas na primeira ronda. Incentive os participantes a não se limitarem apenas à fotografia que estão a ver. Incentive-os a pensarem no que foi necessário para criar aquela fotografia — o que teve de acontecer para que aquilo que está a acontecer na fotografia acontecesse, etc. Incentive-os a focarem-se no que está a acontecer em segundo plano e não apenas no que identificam à primeira vista.

Esta sessão de formação deve ser concluída com soluções para os problemas. Como tal, enquanto facilitador/a, pode fazer algumas perguntas de fecho para tocar nos seguintes pontos principais:

- Em que medida aprofundaram a procura de oportunidades empreendedoras na vossa fotografia?
- Quanto tempo passaram a pensar criticamente neste conceito, em comparação com o tempo que gastaram a realizar a tarefa?
- Como se podem esforçar para chegarem mais longe?
- Como dar um novo toque a ideias que já existem no mercado?



Dicas

Os facilitadores podem ter um exemplo pronto para apresentar aos participantes, antes de estes iniciarem a investigação. Assim, será mais fácil compreenderem os requisitos da atividade e o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil. Esta atividade pode ser realizada online, utilizando as salas de discussão do Zoom.

Utilizações alternativas

Competência empreendedora: Identificar oportunidades (Foco em desafios)	Duração: 30min	Tipologia: Sessão de formação
Objectivos: <ul style="list-style-type: none">• Ajudar as equipas a descontraírem, quebrar o gelo, construir confiança e mudar o foco mental das mesmas para um espaço mental mais relaxado e criativo;• Gerar o movimento das engrenagens mentais antes das sessões ideação, para que a equipa esteja preparada para começar a trabalhar com ideias originais.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Papel;• Caneta/lápis.	

A atividade inclui quatro passos:

- 1** Nomeie uma pessoa para agir enquanto «especialista». Os participantes podem votar para eleger o/a especialista e, depois, dividem-se em grupos de quatro ou cinco pessoas;
- 2** Os restantes membros da equipa dizem duas palavras não relacionadas. A primeira palavra que lhes vier à mente. Estas palavras devem ser combinadas num novo «produto». Por exemplo, digamos que a equipa sugere «mesa» e «sapatilha». O produto seria uma «mesa de sapatilha» ou uma «sapatilha de mesa»;
- 3** O/a «especialista» age enquanto perito desse produto e tenta vender à equipa todos os benefícios e características maravilhosas do mesmo;
- 4** Repita este exercício ao trocar o/a especialista de uma equipa com o/a especialista de outra equipa, e repita o processo.

Para finalizar a sessão, os facilitadores podem fazer algumas perguntas aos participantes, tais como:

- A seleção do/a especialista foi aleatória ou alguma coisa vos inspirou a escolher esta pessoa?
- Como se sentiram quando o/a especialista mudou?
- Acharam difícil pensar numa ideia?

11



Dica

Os facilitadores podem dar um exemplo aos participantes, para que estes compreendam os requisitos da atividade mais facilmente; o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil.

Desenhe isto

Competência empreendedora: Identificar oportunidades <small>(descobrir necessidades; encontrar disparidades)</small>	Duração: 45min	Tipologia: Prática
Objectives: <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver o espírito de equipa;• Deixar os participantes mais confortáveis ao pedirem detalhes.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Fotografias;• Papel;• Caneta/lápis.	

A atividade inclui dois passos:

- 1** Divida os participantes em pares. Dê uma fotografia ou imagem à primeira pessoa de cada par, sem a mostrar à segunda pessoa;
- 2** A primeira pessoa descreve a fotografia à segunda pessoa. Em seguida, a segunda pessoa desenha uma imagem baseada na descrição. A segunda pessoa pode fazer perguntas que a ajudem a compreender de que se trata a imagem ou fotografia.

Esta atividade pode ser adaptada a qualquer nível. Selecione imagens que incorporem uma linguagem que as pessoas do grupo tenham estudado ou com a qual estejam familiarizadas. Por exemplo, no exemplo seguinte existe um foco nas cores. Por exemplo:

Pessoa A: «O fundo é azul-claro.»

Pessoa B: «OK.»

Pessoa A: «Existe uma mulher no centro da fotografia.»

Pessoa B: «De que cor é o cabelo dela?»

Pessoa A: «O cabelo dela é castanho.»

Pode tornar esta atividade num «concurso», o qual é ganho pelo par que melhor reproduzir a fotografia. Se quiser expandir a atividade, peça aos participantes que troquem de função e distribua uma segunda imagem.

A sessão pode terminar com os facilitadores a fazerem algumas perguntas aos participantes, tais como:

- A comunicação com o/a vosso/a parceiro/a foi fácil?
- Sentiram-se desconfortáveis a fazer muitas perguntas?
- Como se sentiram quando inverteram os papéis?



Dicas

Os facilitadores podem ter um exemplo pronto para apresentar aos participantes, antes de estes iniciarem a investigação. Assim, será mais fácil compreenderem os requisitos da atividade e o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil.

Desenvolvimento do contexto

Competência empreendedora: Identificar oportunidades	Duração: 45min	Tipologia: Sessão de formação
Objectives: <ul style="list-style-type: none">• Oferecer aos aprendentes muitas oportunidades para desenvolverem o seu próprio contexto para o tipo de linguagem apresentado;• Destacar a importância do contexto no qual a linguagem ocorre naturalmente.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Quadro;• Caneta;• Ficha de trabalho 1 — Exemplo de desenvolvimento do contexto.	

A atividade inclui quatro passos:

- 1** Escreva uma expressão (por exemplo, «Não tens nada a ver com isso!») no quadro e dê quatro situações diferentes. Os grupos têm de identificar em que situação a frase pode ser inapropriada. Dê seguimento com perguntas para aprofundar o contexto e expandir a frase para um diálogo;
- 2** Escreva uma expressão (por exemplo, «Espera aí!») e peça aos grupos que realizem um brainstorming sobre situações nas quais essa expressão pode ser dita. Depois, dê seguimento da mesma forma, tal como indicado no passo anterior;
- 3** Os exercícios de preenchimento podem ser adaptados à utilização em atividades de desenvolvimento de contexto. Primeiro, realize a atividade habitualmente e, depois, escolha uma ou duas frases e pergunte: «Quem tinha a maior probabilidade de dizer isto?» Dê algumas opções para os grupos poderem escolher ou convide-os a sugerirem os seus próprios exemplos;
- 4** Apresente um diálogo curto, ou parte de um diálogo, ao realizar atividade de sensibilização, ajudando os grupos a repararem numa característica particular da linguagem (por exemplo, formas fracas). Em conjunto, leiam o diálogo em coro; depois, peça aos grupos que, a pares, respondam a perguntas, tais como:
 - Quem são estas duas pessoas? Inventem os nomes delas.
 - Que idade têm?
 - Qual é a relação entre elas?
 - Onde estão?
 - Que horas são?
- 5** Quando terminar, junte dois pares e peça-lhes que discutam as suas respostas. A finalidade deste passo é encontrar quaisquer inconsistências lógicas e corrigi-las, oferecendo explicações adicionais. Os participantes podem formar novos grupos e continuar da mesma forma, até estarem satisfeitos com os resultados, os quais podem apresentar. Finalmente, voltem a ler o diálogo em coro e individualmente, a pares. Considerem, também, se qualquer uma das situações apresentadas pode ser adequada para uma encenação!
- 6** As telenovelas ou filmes românticos são uma fonte particularmente rica de linguagem informal, adequada para este tipo de atividade. Para os filmes de Hollywood mais famosos, é fácil encontrar legendas completas na Internet, o que facilita a preparação. Por outro lado, existe o perigo de os participantes poderem conhecer a cena específica, o que os impediria efetivamente de utilizarem a imaginação.

13



Dicas

Os facilitadores podem ter um exemplo (Ficha de trabalho 1) para apresentar aos participantes, antes de estes iniciarem o processo. Assim, será mais fácil compreenderem os requisitos da atividade e o trabalho dos facilitadores será, igualmente, mais fácil. Esta atividade pode ser realizada online, utilizando algumas ferramentas online, tais como o Mentimeter, Miroboard, etc.

Ficha de trabalho 1.

Exemplo de desenvolvimento do contexto

Aqui, por exemplo, apresentamos um pequeno diálogo do filme Notting Hill. Repare na grande utilização de palavras do campo semântico «alimentos» e da linguagem funcional «oferecer».

A: «Eh, queres uma chávena de chá antes de ires embora?»

B: «Não.»

A: «Café?»

B: «Não.»

A: «Sumo de laranja? Provavelmente não. Hm, algo fresco. Eh... Cola? Água? Uma bebida açucarada nojenta, que finge ter alguma coisa a ver com frutos do bosque?»

B: «Não.»


A: «Queres comer alguma coisa? Eh, algo para petiscar? Hm, alperces com mel? O porquê ninguém sabe, porque faz com que deixem de saber a alperce... e deixa-os a saber a mel, e se quisesses mel, comprarias apenas mel em vez de... alperces. Hm, mas aqui tens. São teus, se quiseres.»

B: «Não.»

A: «Dizes sempre “não” a tudo?»

B: «Não... É melhor ir andando.»

Liberte a sua mente criativa

Competência empreendedora: Criatividade (mostrar curiosidade e abertura)	Duração: 1h30	Tipologia: Workshop e reunião de acompanhamento
Objectivos: <ul style="list-style-type: none">• Apresentar aos colaboradores a técnica de mapa mental e respetivos benefícios;• Apresentar aos colaboradores várias aplicações da técnica de mapa mental;• Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de desenvolverem as suas competências;• Ajudar os colaboradores a enfrentarem os desafios atuais ao visualizarem ideias;• Motivar os colaboradores a procurarem novos conhecimentos e a desenvolverem novas capacidades.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Uma sala, uma ficha com uma pequena descrição do que são mapas mentais, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4 ou A3), marcadores coloridos e canetas;• Ficha de trabalho 1 — Breve introdução aos mapas mentais;• Ficha de trabalho 2 — Exemplos de mapas mentais;• A atividade também pode ser realizada online. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas online, nas quais os colaboradores podem criar os seus próprios mapas mentais, tais como: Bubbl, Miro, Mindmup ou Mindmeister.	
	Videos to watch: <ul style="list-style-type: none">• Chris Croft "How to solve problems using Mind Maps" https://www.youtube.com/watch?v=JV4Dfh6rsRc• Investis Digital, Formerly Vertical Measures "Brainstorming with mind maps in a group" https://www.youtube.com/watch?v=O0IEj2d-ipE• Mind tools "Mind mapping" https://www.youtube.com/watch?v=kzccUiVF24g• Ayoa "How to Mind Map with Tony Buzan" https://www.youtube.com/watch?v=u5Y4plsXTV0n	

A atividade inclui seis passos:

- 1** Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la online, conforme a situação;
- 2** Faça uma rápida introdução à técnica de mapa mental — o que é, como se utilizam os mapas mentais (vários contextos), bem como recomendações sobre como os elaborar. Seria muito bom mostrar exemplos de mapas mentais, para também ajudar os participantes a visualizarem-nos (consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução aos mapas mentais);
- 3** Peça a cada participante da equipa que pense numa área, capacidade, ou competência que gostasse de melhorar num futuro próximo (por exemplo, competências de comunicação, competências informáticas, língua estrangeira, etc.). Depois de o fazerem, convide os membros da equipa a preparem os seus mapas mentais, com base na capacidade/competência selecionada. Ofereça-lhes um «exemplo» de um mapa mental, que os orientará na preparação dos seus mapas mentais (consulte a Ficha de trabalho 2 — Exemplos de mapas mentais). Sublinhe que os membros da equipa devem

utilizar perguntas orientadoras e manter-se realistas (por exemplo, não escrever ideias que sejam impossíveis de implementar ou recursos impossíveis de adquirir) ao preparem os seus mapas mentais. As ideias propostas devem sempre levar a uma ação SMART (específica, mensurável, atingível, realista, relevante, definida no tempo);

- 4** Cada membro da equipa deve apresentar o seu mapa mental, enquanto os restantes membros podem oferecer feedback — outras possíveis ideias, soluções, etc., — bem como ajuda para desenvolver certas capacidades ou competências (se tiverem experiência).
- 5** Com base no feedback, peça a cada membro da equipa que prepare um plano de ação simples para implementar a ideia selecionada;
- 6** Organize uma reunião de acompanhamento (preferencialmente, após um mês) para discutir sobre como correu a implementação dessas ideias — conseguiram melhorar ou adquirir as capacidades desejadas, que desafios enfrentaram, etc.

No final da atividade, peça feedback aos membros da equipa — se gostaram da técnica de mapa mental, se a acharam útil, etc. Desafie os membros da equipa a pensarem noutros contextos onde podem utilizar esta equipa — por exemplo, numa reunião de equipa ao discutirem um determinado tópico, resolverem um problema, apresentarem um novo produto, aprenderem nova informação, etc.

16



Dicas

O mapa mental pode ser utilizado para compreender melhor os problemas existentes e encontrar soluções. Os mapas mentais podem ser realizados em equipas, por exemplo, pode apresentar o tópico específico aos membros da equipa. Pode ser dedicado às necessidades dos colaboradores — por exemplo, melhorar a comunicação da equipa/gestão de projetos/capacidades, etc. — ou às necessidades de desenvolvimento de negócio — por exemplo, apresentar um novo produto ou serviço, desenvolver o site ou aplicação da empresa, as necessidades dos clientes, etc. Os membros da equipa podem realizar um brainstorming e preparar o mapa mental em conjunto. É importante que cada membro da equipa tenha tempo para apresentar o seu mapa mental e receber o feedback dos colegas. Todas as opiniões têm de ser respeitadas e ouvidas. Os facilitadores podem ser membros dos recursos humanos, da gestão, ou de uma equipa de formação interna ou externa.

Ficha de trabalho 1.

Breve introdução aos mapas mentais

O que é um mapa mental?

Um mapa mental é uma ferramenta de pensamento visual, que inclui muitas vantagens, em comparação com as técnicas tradicionais de tomada de notas e de escrita.

Um mapa mental é um diagrama utilizado para representar tarefas, palavras, conceitos ou itens associados a, ou organizados à volta de um conceito ou assunto central, utilizando uma disposição gráfica não linear, que permite que os utilizadores construam um referencial intuitivo em torno de um conceito central. Pode transformar uma longa lista de informação monótona num diagrama colorido, memorável e altamente organizado, que funciona em linha com a forma natural do cérebro fazer as coisas.

De um modo simples, um mapa mental é uma forma altamente eficaz de tirar informação do cérebro — é uma forma lógica e criativa de tirar notas, as quais mapeiam literalmente as suas ideias.

Os mapas mentais são perfeitos para:

- realizar brainstormings e visualizar conceitos,
- investigar e consolidar informação de várias fontes,
- apresentar e comunicar ideias,
- utilizar com organizadores gráficos e blocos de notas eletrónicos,
- realizar reuniões de forma mais eficaz,
- compreender a ideia geral de relatórios e documentos,
- simplificar a gestão de tarefas e projetos,
- resolver problemas.

Os mapas mentais estão, geralmente, associados ao popular psicólogo, autor e consultor educativo britânico Tony Buzan, embora abordagens semelhantes tenham sido utilizadas por Porfírio de Tiro, no século III, para conceitualizar as ideias de Aristóteles, por Leonardo da Vinci e por Picasso, por exemplo. No entanto, Tony Buzan tornou-os populares, esquematizando-os, nos anos 60 e nos anos 70.

Benefícios dos mapas mentais

Os benefícios dos mapas mentais, enquanto técnica, são permitir ao utilizador envolver todo o poder do cérebro, tanto do hemisfério direito — utilizado para a noção espacial, sentimento de totalidade (Gestalt), imaginação, devaneios e cores — quanto do hemisfério esquerdo — mais lógico e analítico.

Os mapas mentais recorrem à capacidade do cérebro de armazenar um número infinito de associações e, em conjunto com as qualidades visuais (espaço, imagem, cor, etc.), ajudam-no a estimular a memória para armazenar mais factos. Fisicamente, também ocupam menos espaço do que notas cronológicas e demoram menos tempo a serem produzidos.

Para resumir o que são mapas mentais:

1. Permitem uma aprendizagem significativa;
2. Ajudam a memorizar e reter;
3. São uma forma mais envolvente de aprender;
4. Tornam questões complexas mais fáceis de compreender;
5. Melhoram a produtividade;
6. Desencadeiam a criatividade;
7. Melhoram a escrita.

Criar um mapa mental

As cinco características essenciais dos mapas mentais:

1. A ideia, assunto ou foco principal é cristalizada numa imagem central;
2. Os temas principais disseminam-se a partir da imagem central, como «ramos»;
3. Os ramos incluem uma imagem principal ou palavra-chave, desenhada ou escrita na linha associada;
4. Os tópicos de menor importância são representados como «galhos» do ramo relevante;
5. Os ramos formam uma estrutura nodal relacionada.

Como criar um mapa mental?

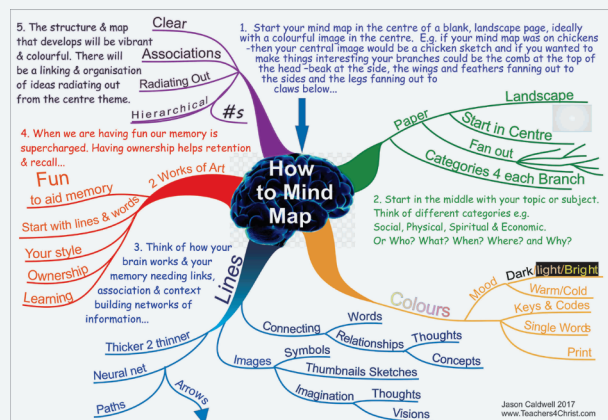
Os passos envolvidos na criação de um mapa mental podem ser resumidos da seguinte forma:

- Passo 1 — Determine a sua imagem ou conceito central;
- Passo 2 — Crie a estrutura de organização básica das suas ideias: estas representam os ramos principais; são conhecidas como «ideias de organização básica» e representam-se por ramos que se disseminam a partir do conceito principal;
- Passo 3 — Nos ramos mais pequenos, ligados ao ramo principal, escreva as palavras-chave associadas às ideias de organização básica;
- Passo 4 — Revisite o seu mapa mental, ponha ideias em ordem e numere os ramos. Se necessário, realize-o novamente noutra folha de papel.

Técnicas

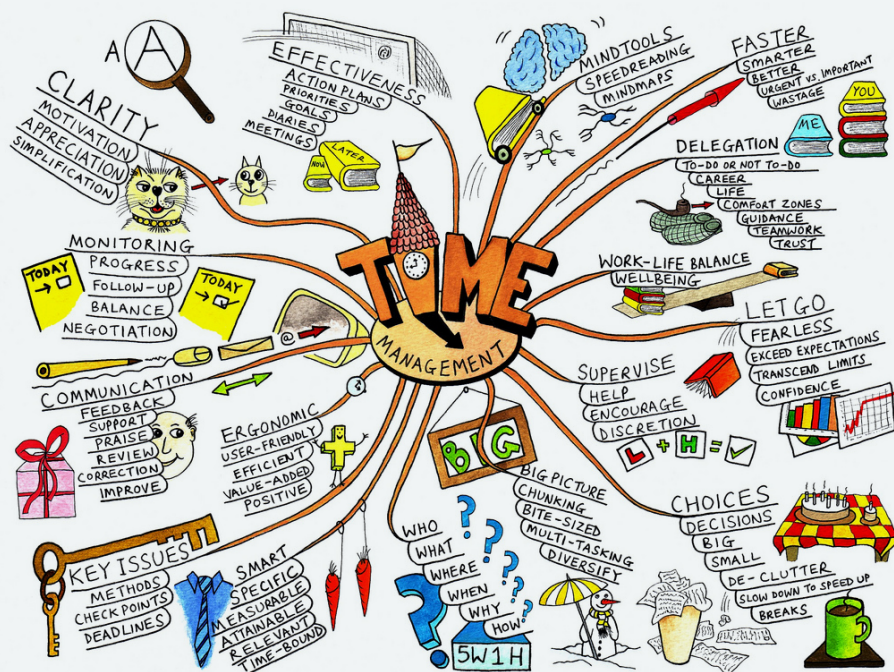
Os pontos seguintes devem ser tidos em conta ao criar um mapa mental:

- Utilize o pensamento radial — Comece a partir do centro e ramifique para o exterior;
- Utilize a hierarquia e a associação — As suas ideias de organização básica são integradas em linhas espessas que ramificam a partir do centro; as ideias que ramificam das ideias de organização básica individuais têm linhas mais finas. (Se pensar que poderá haver outras ideias de organização básica e ideias nas quais pode vir a pensar, deixe linhas em branco para referência futura.)
- Utilize imagens e cores — Estas irão estimular a capacidade visual e criativa do seu cérebro e contribuir para que se divirta durante o processo!
- Utilize palavras-chave em vez de frases — Estas são mais fáceis de lembrar;
- Utilize símbolos (por exemplo, «X» para «não») e códigos. Também pode acrescentar notas ao seu mapa mental, por exemplo, pode escrever referências para outras fontes com canetas de outras cores;
- Seja claro/a — Escreva as palavras com o mesmo comprimento que as linhas (melhor utilização do espaço) e utilize letras maiúsculas, que são mais fáceis de ler e destacam palavras-chave;
- Utilize setas para denotar relações entre ideias;
- Desenhe rapidamente e sem critério, numa folha de papel A4, ou maior (talvez duas folhas A4 juntas, o que também tem a vantagem de ser mais facilmente discernível de outras folhas soltas na sua secretária!), orientada horizontalmente;
- Reveja o seu mapa mental após concluir a sua primeira tentativa, não imediatamente, mas após dar tempo aos seus pensamentos de «assentarem».



Fonte: Jason Caldwell, 2017

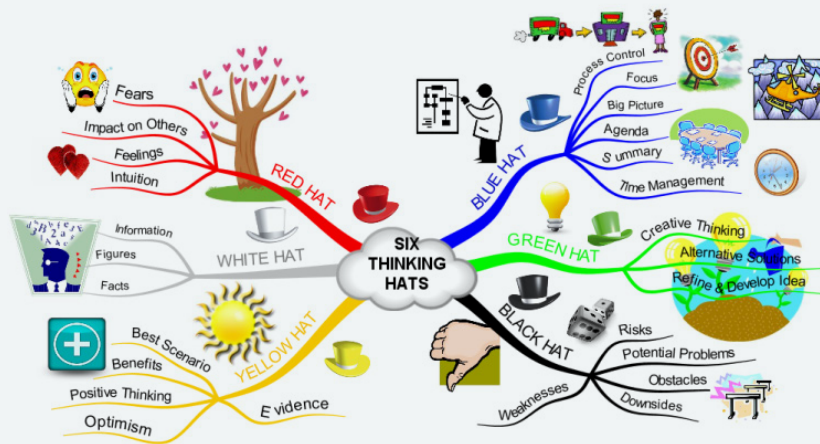
Ficha de trabalho 2. Exemplos de mapas mentais



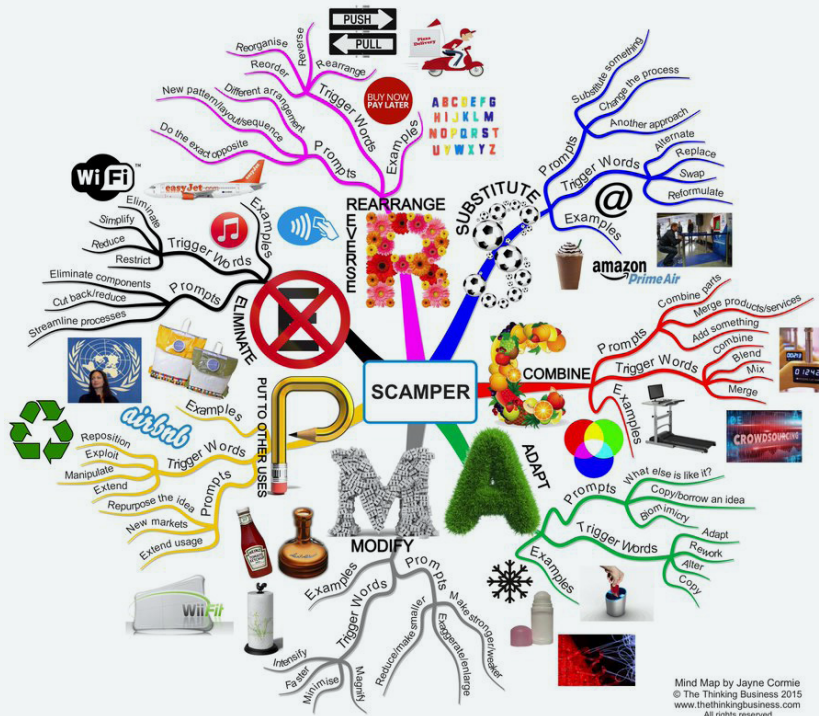
Fonte: Sanida Gocic, <https://arasub.com/mind-map/>

Fonte: Mind tools

Mapa mental utilizado para apresentar o método dos seis chapéus do pensamento (referência à atividade «Definir problemas»):



Fonte: Jayne Cormie



Mapa mental utilizado para apresentar o método SCAMPER (referência à atividade «Criar valor»):

Fonte: Jayne Cormie

Mapa mental utilizado para melhorar a comunicação:



Brainwriting

Competência empreendedora: Criatividade (desenvolver ideias)	Duração: 1h	Tipologia: Workshop
Objectivos: <ul style="list-style-type: none">• Apresentar aos colaboradores a técnica de brainwriting e respetivos benefícios;• Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de desenvolverem ideias, partilhando-as e desenvolvendo-as;• Ajudar os colaboradores a enfrentarem os desafios atuais ao codesenvolverem várias soluções;• Ajudar os colaboradores a aumentarem a sua criatividade, desenvolvimento de ideias e capacidades de resolução de problemas;• Oferecer aos colaboradores um espaço que permita a emergência de ideias antes de estas serem criticadas, um espaço para a cocriação de ideias, permitindo, assim, uma maior probabilidade de finalização.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Uma sala, uma ficha com uma pequena descrição da técnica de brainwriting, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4 ou A3), cartões ou folhas de papel, canetas e autocolantes em forma de estrela;• Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao brainwriting;• Ficha de trabalho 2 — Modelo de uma sessão de brainwriting;• A atividade também pode ser realizada online. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas online, nas quais os colaboradores podem fazer um brainstorming das suas ideias online, tais como: Nearpod, Miro, Padlet ou Ideaboradz.	

22

A atividade inclui cinco passos:

- 1** Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la online, conforme a situação;
- 2** Faça uma rápida introdução à técnica de brainwriting (consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao brainwriting);
- 3** Escreva o tópico sobre o qual os membros da equipa terão de gerar ideias, e desenhe uma imagem do mesmo no quadro branco ou numa folha de papel. Certifique-se de que os membros da equipa conseguem ver tudo;
- 4** Distribua os cartões/folhas de papel a cada membro da equipa e peça-lhes que giram ideias em silêncio, durante um período estabelecido. Ao terminarem cada ideia, peça-lhes que passem a ideia para a pessoa à sua direita. Peça aos membros da equipa para lerem o cartão que receberam e para o considerarem como um cartão de «inspiração para ideias». Podem acrescentar uma ideia inspirada no que acabaram de ler, ou melhorar a ideia e, depois, passá-la novamente para a direita. Continue este processo de «brainwriting» e de passagem de cartões até que todos os participantes tenham escrito ideias em todos os cartões.
- 5** Quando terminar, recolha os cartões/folhas de papel e cole-os na parede, ao redor do tópico e da sua imagem (se estiver no exterior, pode dispor tudo no chão ou em qualquer superfície disponível). Peça aos membros da equipa que se juntem em redor das ideias para as reverem e desenharem/colarem estrelas ao lado das ideias que acham mais

atrativas. Discuta com a equipa: «Que ideias acham serem as melhores para resolver o problema discutido e porquê?»

No final da atividade, peça feedback aos membros da equipa — se gostaram do exercício, se o acharam útil, qual foi a parte mais desafiante, se utilizariam esta técnica novamente/com outros colegas, etc. Desafie os membros da equipa a pensarem noutros contextos, nos quais as ideias de resolução de problemas desenvolvidas poderiam ser úteis.



Dicas

A atividade pode ser realizada com membros de equipas que se conhecem e trabalham juntos, ou com membros de equipas provenientes de departamentos diferentes, que não trabalhem juntos.

Devido à natureza «silenciosa» do brainstorming, este método envolve igualmente cada membro da equipa e evita que os membros/líderes mais faladores, ou seniores, influenciem demasiado o brainstorming. Esta técnica permite-lhe ouvir cada membro da equipa.

Estabeleça um tempo-limite para os membros da equipa escreverem a ideia, por exemplo, três a cinco minutos.

- Não há problema em lembrar os participantes para trabalharem em silêncio, quando estes estiverem a falar ou a sussurrar.
- É melhor implementar esta atividade com uma equipa pequena, idealmente, de seis membros. O número de membros da equipa recomendado é de três, no mínimo, e de oito, no máximo.
- Pode utilizar cartões/folhas de papel em branco ou o modelo preparado pela mindtools.com (consulte a Ficha de trabalho 2 — Modelo de uma sessão de brainwriting).

Ficha de trabalho 1.

Breve introdução ao brainwriting

O brainwriting é semelhante ao brainstorming: pode ser utilizado para gerar novas ideias, incentivar a resolução de problemas e desenvolver soluções inovadoras.

Mas, em vez de as pessoas discutirem ideias em voz alta, o brainwriting consiste em que as pessoas escrevam as suas ideias e as partilhem de forma anónima. Esta técnica foi criada pelo especialista de marketing alemão Bernd Rohrbach, em 1969.

O brainstorming é frequentemente utilizado para ajudar membros de equipas tímidos ou introvertidos a falarem durante sessões de brainstorming em grupo, a participarem e a expressarem as suas ideias. A técnica de brainwriting ultrapassa estas limitações, permitindo-lhes, alternativamente, escreverem as suas ideias, dando a todos os participantes a oportunidade de participarem igualmente. Isto incentiva as pessoas a despenderem mais tempo na formulação dos seus pensamentos e permite-lhes desenvolverem ideias oferecidas por outras pessoas.

Vantagens do brainwriting

O brainwriting tem várias vantagens:

1. Como referido anteriormente, permite que os membros introvertidos das equipas se expressem e sejam ouvidos;
2. Uma vez que os membros da equipa trabalham em silêncio, não existem membros dominantes que influenciam os outros e as suas ideias. Igualmente, cada membro da equipa dispõe do mesmo tempo para pensar na questão;
3. Este método evoca uma maior sinergia — ao ler as ideias dos outros participantes, as quais foram escritas no topo da folha, cada participante é encorajado a pensar em ideias criativas. Cada ideia é, então, a origem de uma nova ideia ou a expansão de si própria;
4. Trata-se de uma atividade de geração de ideias mais rápida e eficiente, que, frequentemente, gera ideias mais diversificadas e criativas;
5. Esta atividade pode ser ajustada para ser realizada online.

Diferentes tipos de brainwriting

1) Brainwriting 6-3-5:

Uma das formas de brainwriting mais populares é conhecida como «6-3-5». Numa sessão 6-3-5, os exercícios de brainwriting são divididos em várias rondas. Em cada ronda, seis pessoas escrevem três ideias dentro de um período de cinco minutos.

Após a primeira ronda, todos os participantes trocam a sua folha de papel com outra pessoa, leem o que está escrito e escrevem mais três ideias. Estas podem ser ideias novas ou desenvolvidas a partir de ideias que já tenham sido partilhadas.

Após seis rondas, as folhas de papel são recolhidas, todas as ideias sugeridas são debatidas e os passos seguintes são acordados.

Para mais informações, veja este vídeo sobre o método de brainwriting 6-3-5, preparado por Ed Tchoi: <https://www.youtube.com/watch?v=zbj0C5aqE4E>.

2) Brainwriting colaborativo

No caso de pretender evitar uma reunião formal, o brainwriting colaborativo é uma boa alternativa. Neste processo, selecione um espaço (uma parede ou quadro branco, por exemplo), ao qual a sua equipa possa aceder facilmente, e partilhe uma mensagem. Depois, ao longo do dia ou da semana (o prazo que escolher), os membros da sua equipa podem acrescentar ideias ao quadro, quando se sentirem inspirados ou lhes for conveniente.

Este método é mais flexível e discreto, o que pode ser melhor para pessoas que preferem refletir

nos problemas ao seu próprio ritmo, sem pressão da parte de outras pessoas ou do relógio.

3) Brainwriting remoto

Semelhante ao brainwriting colaborativo, o brainwriting remoto oferece um método simples para que as equipas remotas giram e partilhem ideias eficazmente. Normalmente, este processo segue o método colaborativo quando é apresentada uma pergunta ou problema, e a equipa pode responder dentro de um prazo determinado. A diferença é que a plataforma para partilha de ideias é virtual. Existem muitas plataformas que pode utilizar, tais como a nearpod.com, miro.com, www.padlet.com, www.ideaboardz.com, etc.

No entanto, se decidir recorrer ao brainwriting remoto, considere fazer primeiro um teste, para resolver quaisquer dificuldades técnicas e determinar as diretrizes e boas práticas mais adequadas à sua equipa.

4) Brainwriting com cartões

Esta técnica não é tão limitada pelo número de participantes ou de ideias quanto a técnica acima. Cada participante escreve uma ideia ou faz um esboço num cartão e passa-o aos outros participantes. A ideia gerada a partir da leitura de uma ideia é escrita num novo cartão, o qual é passado.

Exemplo de brainwriting

Abaixo está um exemplo da mindtools.com sobre como uma sessão de brainwriting se pode desenrolar. Neste exemplo, os membros da equipa de uma companhia de autocarros estão a explorar formas de melhorar a aplicação para os passageiros.

Ficha de trabalho de brainwriting: A empresa Local Bus Co.

Data: 18 de agosto

Foco: O que podemos fazer para que mais pessoas utilizem a nossa aplicação e para aumentar o valor para os passageiros

	Ideia 1	Ideia 2	Ideia 3
Ronda 1	Redesenhar o ícone para torná-lo mais fácil de encontrar.	Inclua jogos simples para as pessoas jogarem durante as viagens.	Associe a aplicação a notícias de trânsito para oferecer conselhos de viagem em tempo real
Ronda 2	Faça o novo ícone parecer um autocarro!	Alguns desses jogos podem estar relacionados com informações locais?	Podemos associar a aplicação ao nosso sistema de localização de autocarros para permitir que as pessoas vejam exatamente onde?
Ronda 3	Certifique-se de que algumas partes ou toda a aplicação possa funcionar sem internet.	Conecte a aplicação ao GPS, para fornecer informações personalizadas e monitorizar viagens.	Talvez disponibilize ligação a câmaras no autocarro, para mostrar o quão ocupado um determinado autocarro está?
Ronda 4	Para o novo ícone, use a letra O do nome da nossa empresa como uma das rodas do autocarro!	Use os dados para identificar as viagens mais populares – depois use-os para dar sugestões e conselhos mais personalizados.	Os passageiros podem usar o app para relatar problemas durante a viagem?
Ronda 5	Permitir que os utilizadores leiam o conteúdo da nossa aplicação em diferentes idiomas.	Dêem às pessoas opções para armazenar dados sobre o número de viagens realizadas, distância percorrida, etc.	Converta dados de viagem em informações ambientais, por exemplo, quantidade de carbono libertado.
Ronda 6	Use a conversão de texto em voz para ajudar as pessoas com dificuldades de visão também.	Permita que os utilizadores comprem e enviem vouchers de viagem como presentes através da aplicação.	Gamificar viagens e utilização da app. Atribua "pontos verdes" aos utilizadores, que vão acumulando para ganhar prémios.

Please feel free to copy this sheet for your own use and to share with friends, co-workers or team members, just as long as you do not change it in any way.

Copyright: Emerald Works, 2006 – 2020

Ficha de trabalho 1. Modelo de uma sessão de brainwriting

Ficha de trabalho de brainwriting: A empresa Local Bus Co.

Data:

Foco: (o tópico, questão ou problema que pretende explorar)

	Ideia 1	Ideia 2	Ideia 3
Ronda 1			
Ronda 2			
Ronda 3			
Ronda 4			
Ronda 5			

Seis chapéus do pensamento

Competência empreendedora: Criatividade (definir problemas)	Duração: 1h30	Tipologia: Workshop
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Ajudar a ver o problema e a resolução de problemas a partir de perspetivas diferentes e a compreender melhor o problema;• Aumentar o conhecimento sobre várias formas criativas de resolver problemas, propor soluções/ideias de desenvolvimento e resolver conflitos;• Mostrar aos colaboradores vários estilos de pensamento;• Envolver os colaboradores na resolução de problemas e na proposta de soluções;• Promover uma discussão estruturada e eficiente entre os membros da equipa.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Uma sala, seis chapéus coloridos ou impressões de chapéus coloridos, ficha com uma pequena descrição da técnica dos seis chapéus do pensamento, quadro branco ou projetor (se a atividade for realizada no interior), papel e canetas para tirar notas;• Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento;• A atividade também pode ser realizada online. Se for esse o caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc.	

Atividade inclui quatro passos:

- 1** Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la online, conforme a situação. Selecione uma equipa pequena, preferencialmente com cinco a seis pessoas, consoante se estiver a pensar participar igualmente na discussão, ou não;
- 2** Faça uma rápida introdução à técnica dos seis chapéus do pensamento e apresente o tópico/questão para esta atividade (consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento). Em alguns casos, dependendo da complexidade do tópico/questão em debate, é melhor informar antecipadamente os membros da equipa sobre o tópico. Os tópicos podem ser, por exemplo, «Como podemos melhorar o nosso serviço de apoio ao cliente, para satisfazer melhor os nossos clientes», «Como podemos melhorar o nosso site para responder às necessidades dos nossos clientes»;
- 3** Durante esta atividade, cada membro da equipa irá «experimentar todos os chapéus». Isto significa que todos os membros da equipa terão de adotar o mesmo chapéu (a mesma posição) ao mesmo tempo. À medida que a discussão avança, a equipa troca de chapéus até ter observado todos os aspetos que precisam de ser examinados. O «chapéu azul» deve informar os outros participantes quando chegar o momento de trocar de chapéus, por exemplo, «Vamos pensar agora com o chapéu amarelo»;
- 4** No final da discussão, quando as perspetivas de todos os «chapéus» tiverem sido consideradas, o «chapéu azul» assume a responsabilidade de apresentar o resumo da discussão e destacar os pontos principais referidos. A equipa, então, tem de propor uma solução ou forma de avançar, que leve a uma ação SMART (específica, mensurável, atingível, realista, relevante e definida no tempo).

No final da atividade, peça feedback aos membros da equipa — se gostaram do exercício, se o acharam útil, qual foi a parte mais desafiante, etc. Incentive os membros da equipa a pensarem noutros contextos, nos quais podem utilizar esta técnica.



Dicas

Se tiver menos tempo, pode pedir a cada pessoa que represente um chapéu. Assim, os membros da equipa têm de discutir a questão a partir da perspetiva do seu «chapéu». Também pode optar por ser o/a facilitador/a — o «chapéu azul» — ou permitir que um dos membros da equipa o seja e assuma a função de observação. Pode escolher aleatoriamente a sequência dos chapéus ou definir sequências simples de dois ou três chapéus, que serão utilizadas em conjunto, para uma finalidade particular (por exemplo, o chapéu amarelo que segue o chapéu preto pode ser utilizado para avaliar uma ideia; o chapéu preto que segue o chapéu verde pode ser utilizado para melhorar um design).

É importante que cada membro da equipa tenha tempo para expressar a sua opinião, e todas as opiniões devem ser respeitadas e ouvidas.

Se a atividade for realizada online, pode utilizar plataformas (tais como a <https://padlet.com/>, <https://ideaboardz.com/>, etc.) para escrever os pontos principais discutidos, bem como ações/ideias propostas.

Ficha de trabalho 1.

Breve introdução ao referencial dos seis chapéus do pensamento

A abordagem «Seis chapéus do pensamento» foi criada por Edward de Bono, um físico, psicólogo e filósofo maltês. De Bono utilizou-a no seu trabalho consultivo junto de agências governamentais, mas também quis que esta fosse uma ferramenta prática para a resolução de problemas do dia a dia. Surgiu inicialmente no seu livro, publicado em 1985, com o mesmo nome, o qual foi revisto várias vezes desde então .

«Seis chapéus do pensamento» é uma forma de investigar uma questão/problema a partir de várias perspetivas, mas de forma clara e não conflituosa. Pode ser utilizada por colaboradores ou grupos para saírem das formas de pensamento habituais, experimentarem abordagens diferentes e, assim, pensarem de forma construtiva sobre como avançar.

Descrição dos seis chapéus do pensamento de Edward de Bono :

1. Chapéu branco: apresentar os factos e não o problema;
 2. Chapéu verde: gerar ideias sobre como o problema pode ser resolvido;
 3. Chapéu amarelo: avaliar as ideias, enumerando os benefícios das mesmas;
 4. Chapéu preto: avaliar as ideias, enumerando os inconvenientes das mesmas;
 5. Chapéu vermelho: conhecer a intuição de todos sobre as alternativas;
 6. Chapéu azul: resumir a discussão e acordar as conclusões.
5. Red Hat: Get everybody's gut feelings about the alternatives
6. Blue Hat: Summarise the discussion and agree on the conclusions

Seis chapéus do pensamento



FACTOS

Ao usar o chapéu branco, a pessoa foca-se nos factos e dados para identificar toda a informação necessária. «Os resultados do nosso último inquérito de satisfação mostramos que 68% dos nossos clientes dizem estar satisfeitos com os nossos serviços.»



Sentimentos

Ao usar o chapéu vermelho, o foco recai sobre as emoções, a intuição e os pressentimentos. Os membros do grupo podem expressar emoções e sentimentos, bem como partilhar medos, o que gostam e o que não gostam, o que adoram e o que detestam. Por exemplo: «Tenho dúvidas quanto a podermos mudar as ofertas», «Tenho orgulho de pertencer à equipa responsável por estas discussões!»



Críticas

Ao usar o chapéu preto, o foco encontra-se na razão pela qual uma solução pode não funcionar ou nos possíveis resultados negativos. Frequentemente, este é o chapéu mais poderoso e útil, mas também é um problema quando utilizado excessivamente! Por exemplo: «Não existem colaboradores suficientes para trabalhar na oferta» ou «Falta de tempo».



Benefícios

Ao usar o chapéu amarelo, todos se focam nos resultados positivos e nos benefícios das soluções potenciais. Por exemplo: «O CRM irá, finalmente, dar-nos dados para avançar», «Acho que conseguimos atingir +20 pontos de satisfação».



Ideias

Ao usar o chapéu verde, o foco é encontrar soluções criativas, possibilidades e novos conceitos. Esta é uma oportunidade para expressar novas ideias e novas percepções. Por exemplo: «Implementar uma caixa de sugestões para responder aos pedidos dos nossos clientes 24/7» ou «Vamos criar um clube de embaixadores para os nossos clientes VIP».



Planeamento

O chapéu azul, usado por facilitadores ou líderes de equipa, é usado para gerir o processo dos seis chapéus do pensamento. Por exemplo: «Vamos dividir as ideias em grupos de três ou quatro pessoas para nos ajudar a avançar», «Vamos trabalhar no modo de teste e aprendizagem; realizaremos o primeiro teste e veremos em que ponto nos encontramos!»

Também pode ver o vídeo aqui: <https://www.youtube.com/watch?v=la19ZNyvfLA>

Chapéu branco

“Quais são os factos que conhecemos?”

- A pesquisa do mês passado indica que 5% das mulheres com 25 a 45 anos têm uma preferência pelo produto verde.
- As taxas de devolução das vendas caíram mais de 50% desde a introdução da nova embalagem de entrega.
- A Logística da Empresa tem novas rotas de entrega disponíveis.

Chapéu vermelho

“Que reações instintivas tem?”

- A cor verde inspira um look sustentável e é muito apelativa. Este é mesmo um grande tom.
- O impacto das taxas de retorno reduzidas pode levar a recursos adicionais.
- De que forma as novas rotas de entrega afetam os prazos de entrega? Estou interessado em saber mais sobre isso.

Chapéu preto

“Que riscos devemos ter em mente?”

- Uma preferência de 5% é suficiente para fazermos um produto de cor única? O que acontece se as preferências mudarem.
- Qual o custo de manter a qualidade e sustentabilidade das embalagens?
- As novas rotas de entrega podem ainda não ser comprovadamente confiáveis ou podem aumentar os nossos custos.

Chapéu amarelo

“Porque é que devemos ser otimistas?”

- O novo produto pode aumentar a nossa atividade de diversificação de receita e aumentar o conjunto de produtos que temos disponíveis
- Podemos começar a receber um feedback e testemunhos mais positivos por parte dos nossos clientes.
- Problemas e danos na entrega de produtos pode ter um impacto nos padrões de qualidade do nosso serviço.

Chapéu verde

“Como Podemos criar oportunidades?”

- Pode-se incluir ou expandir uma faixa verde num conjunto de cores diferentes de forma simbólica.
- A criação de canais múltiplos de distribuição permite-nos estabelecer novas parcerias e parceiros.
- Acelerar a qualidade e a confiabilidade da entrega pode permitir a distribuição de grupos de produtos (e não só um grupo).

Chapéu azul

“Que sistemas ou processos serão necessários?”

- Vamos percorrer a sala e discutir as opções de cores de que dispomos.
- Qual o impacto das taxas de retorno reduzidas no armazenamento de produtos?
- Podemos introduzir outras mudanças nos processos de trabalho estabelecendo protocolo com um novo parceiro de distribuição que melhore a logística e tecnologia de apoio?

Penso criativamente!

Competência empreendedora: Criatividade (criar valor)	Duração: 2h	Tipologia: Workshop
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Apresentar aos colaboradores o método SCAMPER e respetivos benefícios;• Incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores;• Envolver os colaboradores na ideia de projetar novos produtos, serviços ou processos;• Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de propor soluções para melhorar as qualidades dos produtos, serviços ou processos existentes;• Motivar e incentivar os colaboradores a criarem produtos, serviços ou processos para resolverem as suas necessidades ou as de outras pessoas.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Uma sala, uma ficha com a descrição do que significa cada letra de «SCAMPER» e perguntas sugeridas, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4 ou A3), marcadores coloridos e canetas;• Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao método SCAMPER;• Ficha de trabalho 2 — Modelo do workshop sobre o método SCAMPER;• A atividade também pode ser realizada online. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas online, nas quais os colaboradores podem fazer um brainstorming e criar modelos SCAMPER, tais como: Miro, Visual paradigm ou Concept Board.	

31

A atividade inclui os seguintes passos:

- 1** Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la online, conforme a situação;
- 2** Faça uma rápida introdução ao método SCAMPER e ofereça exemplos (consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução ao método SCAMPER);
- 3** Dependendo da dimensão da equipa, pode optar por manter apenas um grupo ou dividir os membros da equipa em vários grupos;
- 4** Apresente, aos membros da equipa, o problema que está a tentar resolver e ao produto, serviço ou processo específico. Ofereça-lhes tantos detalhes quanto possível.

Se a atividade envolver um grupo:

- 5** Escreva as sete secções (substituir, combinar, adaptar, modificar, procurar outro uso, eliminar e reorganizar) no quadro branco, ou nas folhas de papel e cole-as na parede. Oriente a equipa enquanto esta trabalha sobre cada uma das sete secções, adicionando notas adesivas de cores diferentes a cada secção. No final de cada secção, discuta as ideias em equipa;
- 6** Quando terminar as sete secções, avalie todas as notas em equipa, discuta os temas comuns da atividade e a direção do foco;

- 7** Se possível, peça à equipa que teste as ideias propostas. Organize uma reunião de acompanhamento para discutir os resultados.

Se a atividade envolver vários grupos:

- 8** Se houver vários grupos, peça aos grupos que utilizem o modelo do método SCAMPER (consulte a Ficha de trabalho 2 — Modelo do workshop sobre o método SCAMPER) e preencham cada coluna com novas ideias dentro do período estabelecido. Depois de preencherem os modelos do método SCAMPER, cole-os na parede, quadro branco ou mesa, e peça aos participantes que dediquem algum tempo a ler as várias ideias;

- 9** Incentive a discussão entre os membros da equipa para destacar as ideias mais valiosas, segundo eles. Pode utilizar a técnica de votação por pontos para tal:

a. Cada membro do grupo vota nas opções que acharem ser as melhores utilizando pontos, os quais são feitos simplesmente com um marcador nas notas adesivas preferidas. Todos os participantes têm cinco pontos com os quais votar (ou menos, se houver menos opções). Estes pontos podem ser distribuídos de qualquer forma: um ponto por pessoa para cinco ideias diferentes, a totalidade dos cinco pontos para uma ideia, etc.;

b. Quando todos os membros tiverem distribuídos os seus pontos, os grupos podem continuar de várias formas: escolhendo simplesmente a opção, ou opções, que recebeu mais pontos; realizando um diálogo aberto sobre priorização, verificando que ideias receberam mais e menos pontos, e quais devem ser os passos seguintes; organizando as ideias numa linha, da ideia com mais pontos para a ideia com menos pontos, e discutir os méritos relativos.

- 10** Se possível, peça à equipa que teste as ideias escolhidos. Organize uma reunião de acompanhamento para discutir os resultados.

No final da atividade, peça feedback aos membros da equipa — se gostaram do exercício, se o acharam útil, qual foi a parte mais desafiante, etc. Incentive os membros da equipa a pensarem noutros contextos, nos quais podem utilizar esta técnica.



Dicas

É importante oferecer um exemplo sobre o método SCAMPER antes de os participantes iniciarem a atividade de desenvolverem os seus próprios novos produtos, serviços ou processos, bem como distribuir as fichas entre eles. Se houver vários grupos, precisará de garantir que existe espaço suficiente para que todos possam discutir sem se incomodarem. Terá de utilizar uma sala espaçosa ou vários espaços na empresa.

Ao apresentar a questão, ofereça tanta informação quanto possível aos membros da equipa, para obter os melhores resultados.

É importante que cada membro da equipa tenha tempo para apresentar o seu mapa mental e receber o feedback dos colegas. Todas as opiniões têm de ser respeitadas e ouvidas.

Os facilitadores podem ser membros dos recursos humanos, da gestão, ou de uma equipa de formação interna ou externa.

Ficha de trabalho 1.

Breve introdução ao método SCAMPER

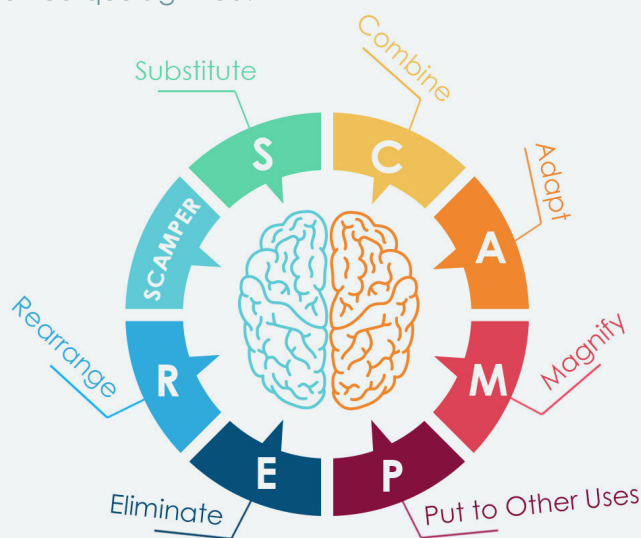
SCAMPER é um método de inovação que combina várias técnicas numa só.

A ferramenta é utilizada ao fazer perguntas sobre produtos existentes, utilizando cada uma das sete palavras-chave abaixo. Estas perguntas ajudam os membros da equipa a pensarem em ideias criativas para desenvolver novos produtos e melhorar produtos existentes.

É importante destacar que a palavra «produtos» não se refere apenas a bens físicos. Os produtos também podem incluir processos, serviços e, até, pessoas. Assim, esta técnica pode ser adaptada a uma grande variedade de situações.

Alex Osborn, creditado por muitas pessoas como o criador do brainstorming, criou, originalmente, muitas das perguntas utilizadas nesta técnica. No entanto, foi Bob Eberle, um administrador do ensino e autor, que organizou estas perguntas na mnemónica SCAMPER.

SCAMPER é uma mnemónica que significa:



1. Substituir — Que componentes, materiais e pessoas podem ser substituídos? Encontre uma parte do conceito, processo, etc., que possa ser substituída por outra coisa e veja se tal resulta em melhorias;
2. Combinar — Que funções, ofertas ou serviços são coincidentes ou podem ser combinados? Uma ideia pode não funcionar sozinha, mas pode ser combinada com várias ideias, processos ou produtos, em mais de um resultado eficiente;
3. Adaptar — Que elementos adicionais podem ser adicionados? Uma ideia que funcionou para resolver um problema pode ser utilizada para resolver um problema diferente;
4. Modificar — As cores, dimensões, materiais ou itens de menu podem ser modificados? Altere o aspeto da situação ou problema, e veja se tal lhe oferece informação adicional ou acrescenta valor ao processo;
5. Procurar outro uso — Como podem os elementos existentes continuar a ser utilizados? Semelhante a «adaptar», consiste em procurar outra forma de usar uma ideia ou conceito existente, que não a inicialmente prevista;
6. Eliminar — Menos é mais: que elementos/componentes podem ser removidos, simplificados, reduzidos? Remova processos ineficientes para otimizá-los.
7. Reorganizar — Os elementos podem ser utilizados de forma contrária ou a ordem dos mesmos pode ser alterada? Inverta a direção de um processo ou produto — faça as coisas ao contrário.

Exemplos para cada letra da mnemónica: <https://www.consuunt.com/scamper-model/>.

Como utilizar o método SCAMPER?

O método SCAMPER é fácil de utilizar se seguir os passos certos. Primeiramente, é preciso considerar um produto ou serviço existente. Pode ser algo que queira melhorar, algo com que esteja atualmente a ter problemas ou algo que pense ser um bom ponto de partida para um desenvolvimento futuro. Depois, faça perguntas sobre o produto que identificou, utilizando a mnemónica como orientação. Faça um brainstorming sobre tantas perguntas e respostas quanto possível. Por fim, observe as respostas que criou. Há alguma que represente uma solução viável? Pode utilizar alguma delas para criar um novo produto ou desenvolver um produto existente? Se alguma das suas ideias lhe parecer viável, explore-as adicionalmente.

Aqui estão algumas perguntas de exemplo, que pode fazer para cada letra da mnemónica:

SUBSTITUIR

De modo geral, a pergunta de reflexão é: «O que posso substituir ou alterar no meu produto, problema ou processo?» Deve pensar em substituir a(s) parte(s) do seu produto ou processo com outra coisa.

- Que materiais ou recursos pode substituir ou trocar para melhorar o produto?
- Como posso substituir o local, o tempo, os materiais ou as pessoas?
- Posso substituir uma pessoa envolvida?
- Posso utilizar outros processos ou procedimentos?
- Posso mudar a forma, a cor, a rugosidade, o som ou o cheiro?
- Que outro produto ou processo pode utilizar?
- Que regras pode substituir?
- Pode utilizar este produto noutro contexto ou como substituto de outra coisa?
- O que acontecerá se mudar as suas emoções ou atitude em relação a este produto?
- O que posso substituir para melhorar?

COMBINAR

A pergunta geral para reflexão é: «Como posso combinar duas ou mais partes do meu produto, problema ou processo para obter um produto, problema ou processo diferente, para aumentar a sinergia?» O pensamento criativo envolve combinar ideias, produtos ou serviços anteriores e não relacionados para criar algo novo e inovador.

- Que ideias, materiais, funcionalidades, processos, pessoas, produtos ou componentes posso combinar?
- O que aconteceria se combinasse este produto com outro para criar algo novo?
- E se combinar finalidades ou objetivos?
- O que pode combinar para maximizar as utilizações deste produto?
- Como pode combinar talento e recursos para criar uma nova abordagem a este produto?

ADAPTAR

De modo geral, a pergunta na qual precisa de refletir é: «O que posso adaptar no meu produto, problema ou processo?» Pense nas partes do produto ou processo que pode adaptar para resolver o seu problema.

- Como pode adaptar ou reajustar este produto para servir outra finalidade ou utilização?
- O produto assemelha-se a que outra coisa?
- Que ideias posso adaptar, copiar ou emprestar dos produtos de outras pessoas?
- A História oferece alguma solução?
- Quem ou o que pode reproduzir para adaptar este produto?
- Posso procurar inspiração noutros produtos ou processos, mas num contexto diferente?
- Em que outro contexto pode introduzir o seu produto?
- Que outros produtos ou ideias pode utilizar como inspiração?

MODIFICAR

De modo geral, a pergunta na qual precisa de se focar é: «O que posso modificar, ou destacar mais ou menos, no meu produto, problema ou processo? Posso mudar o item de alguma forma? Posso mudar o significado, a cor, o movimento, o som, o cheiro, a forma ou a silhueta?» Este é o momento de ampliar ou exagerar a sua ideia, produto, problema ou processo para o diminuir. Estas perguntas dar-lhe-ão novas informações sobre os componentes que são mais importantes. Pense em mudar uma parte, ou a totalidade, da situação ou produto atual. Alternativamente, distorça o produto de forma invulgar.

- Como pode mudar a forma, o aspeto e a funcionalidade do seu produto?
- O que pode adicionar para modificar este produto?
- O que pode enfatizar ou destacar para criar mais valor?
- Que elemento deste produto pode fortalecer para criar algo novo?

PROCURAR OUTRO USO

A pergunta geral a considerar aqui é a seguinte: «Como posso afetar outros usos ao item? Que novas formas de utilizar o produto ou serviço existem? Posso alcançar outros utilizadores se modificar o produto? Existe outro mercado para o produto?» Chegou o momento de descobrir como pode afetar o seu produto ou ideia atual a outros usos e finalidades.

- Pode utilizar este produto noutra contexto, talvez noutra indústria?
- Que outro grupo-alvo poderia beneficiar com este produto?
- De que forma é que pessoas com várias incapacidades o utilizariam?
- Em que medida é que este produto se comportaria de forma diferente noutra contexto?
- Em que outras coisas pode ser utilizado?
- Pode reciclar os resíduos deste produto para criar algo novo?

ELIMINAR

A pergunta geral a considerar aqui é: «O que posso eliminar ou simplificar no meu produto, design ou serviço?» Pense no que pode acontecer se eliminar, simplificar, reduzir ou minimizar partes da sua ideia. Se continuar a ajustar a sua ideia, serviço ou processo pode, gradualmente, delimitar o seu desafio até chegar à parte ou função mais importante.

- Como pode otimizar ou simplificar este produto?
- Que características, partes ou regras pode eliminar?
- O que pode atenuar ou moderar?
- Como pode torná-lo mais pequeno, mais rápido, mais leve ou mais divertido?
- Posso reduzir o esforço ou reduzir custos?
- O que é não essencial ou desnecessário?
- O que aconteceria se retirar parte deste produto? Com o que substituiria? O que posso remover sem alterar o seu funcionamento?

REORGANIZAR/INVERTER

De modo geral, tem de refletir na seguinte pergunta: Como posso alterar, reordenar ou inverter o produto ou problema? O que faria se tivesse de realizar este processo ao contrário?

- O que aconteceria se invertesse este processo ou ordenasse as coisas de forma diferente?
- E se tentasse fazer exatamente o oposto do que está a tentar fazer agora?
- O que componentes pode substituir para alterar a ordem deste produto?
- Que funções pode inverter ou trocar?
- Como pode reorganizar este produto?

O exemplo desta técnica, desenvolvido por Michael Masters: <https://www.youtube.com/watch?v=OMJINQIZA>.

Exemplo do método «Sumo de laranja»: <https://medium.theuxblog.com/how-to-generate-ideas-using-scamper-technique-d2e50de6402c>

Ficha de trabalho 2.

Modelo do workshop sobre o método SCAMPER

Substituir S	O que pode ser substituído, o que é que necessita mesmo de ser melhorado? Utilize diferentes opções/elementos que possam substituir o que existe atualmente.
Combinar C	Pode ser parte de uma resolução mais alargada? Combine ou agrupe o que existe com outros elementos ou componentes para criar algo melhor.
Adaptar A	O que pode ser alterado ou utilizado de outra forma Altere ou altere a função.
Modificar M	O que é que acontece se de repente alterar o tamanho, forma, tom frequência,...? Modifique o que existe para diferentes escalas e funcionalidades.
Para outra utilização P	Pode ser utilizado para que mais? Utilize o que existe de uma forma diferente e para a qual o objeto não foi construído.
Eliminar E	O que pode ser eliminado e utilizado para melhorar a situação? Elimine características ou attributes de forma a ficar mais simples e funcional.
Reverter R	De que forma pode alterar o local das coisas de forma a crescer valor ou a melhorá-las? Inverta a ordem das coisas ou coloque-as numa sequência diferente para as melhorar.

Sou uma pessoa inovadora!

Competência empreendedora: Criatividade (reconhecer e implementar inovação)	Duração: 2h	Tipologia: Workshop
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Incentivar o pensamento criativo e inovador dos colaboradores;• Ajudar os colaboradores a descobrirem novas formas de projetar conceitos inovadores;• Motivar e incentivar os colaboradores a encontrarem oportunidades, a projetarem e a gerirem inovações.	Preparação: <ul style="list-style-type: none">• Uma sala, um quadro branco ou projetor, papel (tamanho A4), folha de cavalete, notas adesivas, marcadores coloridos e canetas;• Ficha de trabalho 1 — Breve introdução à inovação;• A atividade também pode ser realizada online. Nesse caso, cada participante irá precisar de um telemóvel/tablet/computador portátil/etc., e de aceder a uma plataforma de reuniões, tal como o Microsoft Teams, Skype, Zoom, etc. Os facilitadores podem utilizar várias plataformas online, nas quais os colaboradores podem fazer um brainstorming e criar soluções. As plataformas mais populares, tais como o Microsoft Teams, o Zoom, etc., oferecem salas de discussão para dividir os participantes em grupos e garantir um espaço de discussão.	

38

A atividade inclui seis passos:

- 1** Convide a sua equipa: agende este exercício como se fosse uma reunião, e realize-o numa sala descontraída na empresa, ou no exterior se o tempo o permitir. Também pode realizá-la online, conforme a situação;
- 2** Faça uma rápida introdução à inovação e aos vários tipos de inovação, e ofereça exemplos para uma melhor compreensão. Pergunte aos membros da equipa se querem apresentar exemplos de inovação que conhecem enquanto outros membros da equipa podem sugerir de que tipo de inovação se trata (consulte a Ficha de trabalho 1 — Breve introdução à inovação);
- 3** Peça ao grupo inteiro que faça um brainstorming sobre as áreas de:
 - TECNOLOGIA (por exemplo, telemóveis, impressoras 3D, 5G),
 - NECESSIDADES HUMANAS (por exemplo, amor, transporte, acordar de manhã),
 - SERVIÇOS EXISTENTES (por exemplo, Google Translate, Spotify, Instagram, Candy Crush);Dispense cinco minutos para o brainstorming sobre cada área. Peça aos participantes que escrevam uma ideia por nota adesiva. Faça com que o brainstorming seja ativo e tenha um ritmo rápido. Peça aos participantes que enunciem cada ideia à medida que a colam na parede. No final do brainstorming devem existir três grandes aglomerados de notas adesivas na parede, um para cada área. Quantas mais, melhor;
- 4** Se necessário, divida os membros da equipa em pequenos grupos de três a cinco pessoas. Explique que terão entre 15 e 20 minutos para criar tantos conceitos combinados quanto possível. Para cada combinação que uma equipa cria, a mesma tem de dar um nome atrativo ao conceito e registá-lo numa folha A4. A folha A4 deve incluir elementos que se combinam para criar um novo conceito (por exemplo, iPad + lavar a roupa + PayPal) e o nome do conceito (por exemplo, lavandaria). Um conceito combinado consiste em dois

ou mais elementos da parede, combinados para criar um novo conceito;

- 5** No final do tempo estabelecido, peça a cada grupo que apresente os seus conceitos combinados ao restante grupo. Cole todas as ideias na parede para mostrar visualmente o volume de conceitos gerados;
- 6** Peça aos participantes que escolham o seu conceito combinado favorito e/ou mais viável, e que o desenvolvam adicionalmente durante 30 minutos, explorando os detalhes do conceito, a sua funcionalidade e um modelo de negócio. Os grupos podem utilizar uma folha de cavalete para visualizar o conceito e apresentá-lo ao restante grupo.

Faça um balanço da experiência, convidando os membros da equipa a refletirem em perguntas, tais como:

- Como foi trabalhar criativamente desta forma?
- O que foi fácil? O que foi desafiante?
- Como se sentiram? Como se comportaram, reagiram e responderam?
- Que informações ou aprendizagens retiraram sobre vocês próprios?
- Que informações ou aprendizagens retiraram sobre o desenvolvimento de ideias?
- Como podem aplicar o que aprenderam aqui para a frente?



Dicas

As três áreas de brainstorming do exercício podem ser adaptadas para contextos diferentes. FONTES DE DADOS (por exemplo, registos de saúde, horários de metro, dados de recenseamento) e DESAFIOS GLOBAIS (por exemplo, alterações climáticas, desigualdade de rendimento, obesidade) são exemplos que podem ser adicionados para dar outra dimensão ao exercício e torná-lo mais relevante para as necessidades da empresa.

Os facilitadores podem ser membros dos recursos humanos, da gestão, ou de uma equipa de formação interna ou externa.

Ficha de trabalho 1.

Breve introdução à inovação

A palavra «inovação» deriva do verbo latim innovare, que significa «renovar». Essencialmente, a palavra reteve o seu significado até hoje. Inovação significa melhorar ou substituir algo, por exemplo, um processo, um produto ou um serviço.

No contexto das empresas e negócios, no entanto, o termo precisa de uma definição. Aqui estão algumas ideias de empreendedores sobre o que inovação significa para eles:

As ações necessárias para criar novas ideias ou produtos, as quais, quando implementadas, levam a mudanças positivas eficazes. Enquanto a inovação requer a criação de novas ideias, processos, ou produtos, a inovação está um passo à frente e requer a implementação da ação inventiva. A inovação também implica um sistema de valores que procura derivar um resultado positivo da ação inventiva. Por exemplo, ações que levem a métricas de desempenho negativas não seriam consideradas inovadoras, ainda que cumprissem os requisitos de novidade e ação adequada. — Marc Chason, Motorola Labs

A inovação é criar um novo valor e/ou capturar valor de uma nova forma. «Valor» é a palavra-chave, que sublinha a diferença entre inovação e invenção. A definição é simples, fácil de memorizar e, também, suficientemente boa para englobar a inovação em toda a cadeia de valor. — Victor Fernandes, Natura

A inovação é algo novo no seu negócio, que satisfaz uma necessidade inexplorada do cliente. Idealmente, a inovação constrói um novo mercado. — Jonathan Rowe, Gene Express Inc.

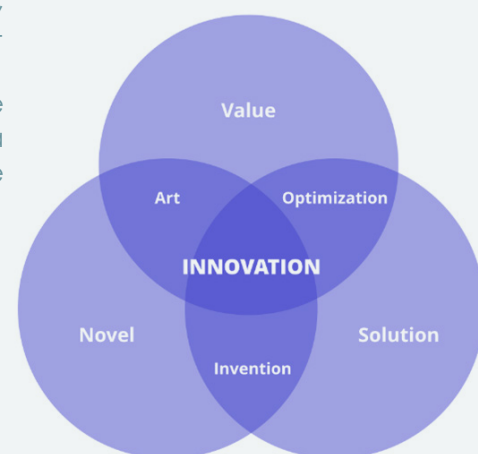
Ter uma visão do cenário futuro dos desejos e necessidades do consumidor — quer conhecidas, quer inarticuladas — e desenvolver soluções que façam crescer o seu negócio enquanto satisfaz ou altera o estilo de vida e comportamento dos seus consumidores-alvo. — Troy Geesaman, Laga

A definição simplificada, proposta por Joe Dwyer é:

«A inovação é o processo de criar valor ao aplicar soluções novas a problemas significativos.»

Para compreender e avaliar a inovação, é necessário responder a três perguntas:

- Trata-se de uma novidade? Se não é uma novidade, provavelmente, trata-se mais de otimização do que de inovação;
- Resolve um problema significativo? Se não, talvez se trate de arte e não de inovação. Isto não significa que a arte não seja valiosa, mas, geralmente, não é criada para resolver um problema. Para nós, a inovação sim.
- Cria valor? Se não, talvez seja uma invenção e não uma inovação. As invenções podem levar à criação de valor, mas, normalmente, não até que alguém as aplique através da inovação.



Source: DI, <https://digintent.com/what-is-innovation>

De acordo com o Oslo Report, a inovação empresarial é:

«(...) um produto novo ou melhorado, ou um processo de negócio (ou uma combinação de tudo), que difere significativamente dos produtos ou processos empresariais anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em utilização pela empresa.»

No entanto, é importante salientar que a inovação não se trata apenas de negócios. É um processo dinâmico que precisa de implementação, ou seja, algo que foi colocado em utilização ativa ou disponibilizado, mas que pode ocorrer em todos os setores da economia.

1. Inovação nas empresas consiste em organizações que estão principalmente orientadas para a produção de bens ou serviços mercantis;
2. Inovação no governo geral consiste em unidades institucionais com responsabilidades políticas e reguladoras. Redistribuem rendimentos e riquezas, bem como alguns bens e serviços, para consumo individual e coletivo, normalmente num quadro não comercial;
3. Agregados familiares são unidades institucionais constituídas por uma ou mais pessoas. A sua finalidade principal é fornecer trabalho, atuar como consumidores finais e, eventualmente, enquanto empreendedores, produzir também bens e serviços;
4. ONG de apoio aos agregados familiares são entidades jurídicas principalmente empenhadas em produzir serviços não comerciais para agregados familiares ou para a comunidade. Os seus recursos e mão de obra são o resultado de contribuições voluntárias.

Tipos de inovação

Existem vários tipos de inovação, de acordo com o mais recente Oslo Manual (2018):

1. Inovação organizacional:

A inovação organizacional refere-se ao desenvolvimento de uma nova estratégia organizacional, que, de algum modo, irá mudar as práticas comerciais de uma empresa, bem como a forma como o seu trabalho está organizado e a sua relação com stakeholders externos.

Exemplos de inovações organizacionais:

- As primeiras empresas que adotaram uma semana de trabalho de quatro dias;
- As primeiras empresas que começaram a utilizar o poder do digital e a permitir que os colaboradores não fossem ao escritório e trabalhassem a partir de casa (dependendo da função).

2. Inovação de processos:

A inovação de processos consiste na implementação de uma abordagem nova ou melhorada de produção ou entrega, incluindo alterações nos métodos operacionais, nas técnicas utilizadas e no equipamento ou software.

Exemplos de inovações de processos:

- As primeiras empresas que apostaram na tecnologia de SaaS (software como um serviço) e utilizaram, por exemplo, centros de contacto na nuvem do Talkdesk, mudaram a organização dos processos de apoio ao cliente;
- Os primeiros hotéis que decidiram tomar decisões baseadas em macrodados, utilizando, por exemplo, informações do Clumber Hotel, efetuaram alterações à sua abordagem de tomada de decisões.

3. Inovação de produtos:

A inovação de produtos é a introdução de bens ou serviços novos ou melhorados. Estas invenções ou alterações podem estar relacionadas com a melhoria de especificações técnicas, de materiais ou do software utilizado, ou até com avanços na UX (experiência do utilizador). No entanto, as inovações de produtos não precisam de melhorar todas as funções ou especificações de desempenho. A melhoria ou adição de uma nova função também pode ser combinada

com a perda de outras funções ou com o declínio de algumas outras especificações. Adicionalmente, uma inovação de produtos tem de acrescentar a disponibilização para utilizadores potenciais, mas não precisa de gerar vendas necessariamente. Porque se o fizesse, então, as inovações com baixa procura ou, por exemplo, produtos digitais, tais como aplicações gratuitas, seriam excluídas. Ao mesmo tempo, alterações ou atualizações de rotina, não são consideradas inovações de produtos, uma vez que apenas corrigem erros ou efetuam algumas alterações temporárias.

Exemplos de inovações de produtos:

- A Lego tem estado a alterar os materiais dos seus famosos tijolos para plásticos biodegradáveis;
- Os primeiros veículos elétricos introduzidos no mercado automóvel também foram uma inovação, e as novas baterias com alcances superiores, que continuam a ser lançadas, também são um exemplo de inovação.

4. Inovação de marketing

A inovação de marketing significa desenvolver uma nova estratégia de marketing que produza alterações, por exemplo, na forma como um produto é projetado ou embalado, ou até noutras decisões relativas ao preço ou à promoção.

Exemplo de inovação de marketing:

- Novo recipiente sem resíduos da Haagen Dazs.

Exemplos de inovadores famosos

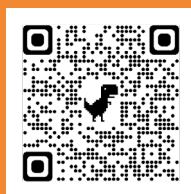
- Steve Jobs começou a desenvolver o mundo dos smartphones com o iPad;
- Marie Curie realizou uma grande investigação sobre a radioatividade;
- Elon Musk tem feito grandes progressos nos carros elétricos de luxo;
- Ann Kiessling fez imensas descobertas na área da biologia;
- Nikola Tesla trabalhou na produção, transmissão e aplicação da energia elétrica;
- Amanda Jones inventou um método de preparação de conservas a vácuo;
- Thomas Edison inventou a lâmpada elétrica incandescente;
- Grace Hopper inventou o primeiro compilador para uma linguagem de programação;
- Leonardo da Vinci, entre muitas outras coisas, inventou o paraquedas;
- Josephine Cochrane inventou a primeira máquina de lavar loiça mecânica;
- Alexander Graham Bell inventou o primeiro telefone.

Porque é que a inovação é importante para as empresas?

As organizações têm várias opções para aumentar a sua competitividade: podem lutar pela liderança de preços ou desenvolver uma estratégia de diferenciação. Em ambos os casos, a inovação é essencial.

- As empresas que escolhem a liderança de preços têm de assegurar a sua competitividade

Mais informações sobre as atividades
e referências complementares estão
disponíveis no Manual sobre Competências
Empreendedoras de Colaboradores



Growing



LinkedIn



Website